

**ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR
PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN
BERDAYA SAING
(Studi pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

SRI YATI PRAWITASARI

NIM. C2A607146

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sri Yati Prawitasari

Nomor Induk Mahasiswa : C2A607146

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR
PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN
BERDAYA SAING (STUDI PADA
DEALER HONDA TUNGGUL SAKTI DI
SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Oktavianus Pamungkas, SE, MM.

Semarang, 12 Februari 2011

Dosen Pembimbing,

(Oktavianus Pamungkas, SE, MM)

NIP. 19701008 200212 1002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Sri Yati Prawitasari
Nomor Induk Mahasiswa : C2A607146
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR
PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN
BERDAYA SAING (STUDI PADA
DEALER HONDA TUNGGUL SAKTI)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal : 23 Februari 2011

Tim Penguji :

1. Oktavianus Pamungkas SE, MM (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
3. Drs. H. Sutopo, MS. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini saya, SRI YATI PRAWITASARI, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BERDAYA SAING (Studi pada Dealer Honda Tunggul Sakti), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 21 Desember 2010

Yang membuat Pernyataan,

Sri Yati Prawitasari
C2A607146

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“With God, everything is possible”

“Blessed are those who do not see, but believe”

Yoh20:29

Skripsi ini Penulis Persembahkan untuk

Tuhan Yesus yang selalu memberkatiku dan orang-orang yang kusayangi

Ibuku yang telah melahirkan dan merawatku

kakakku mbak Tika yang nun jauh disana

Kembaranku Pita yang telah mewarnai hidupku

Seluruh keluargaku yang mendukung dan mendoakanku

Semoga Tuhan Memberkati kita semua

Amin

ABSTRACT

This study aims to determine the right marketing strategy and competitive by first identifying, assessing internal factors and external environment affecting the company. This is done by using the method of SWOT analysis (Strength, Weakness, Oppurtunity, Threat), who coined by Albert Humphrey. SWOT Analysis is the analysis used to evaluate business opportunities and threats in the environment as well as strengths and weaknesses internal company owned.

This research was conducted by survey methods (interviews and questionnaires) in the General Manager with company marketing staff and consumer companies. The result is then analyzed by the method of SWOT Analysis Internal Analysis External Analysis of SAP and ETOP. Internal factors, external, position and type of business and corporate strategy is an independent variable, which means that each variable does not do comparisons, but explain to each other and affect other variables.

The results showed that the marketing strategy by companies is the Investment Strategy, which the company's position in the SAFE position and type of business is business IDEAL. This investment strategy means the corporate environment supportive to invest and then reaping (harvesting). Companies can use the previous company's strategy to improve some weaknesses companies and avoid or defend against the threat of the company by creating a more competitive *strategy*.

Keywords: Company Strategy, SWOT, Internal Factors, External Factors

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan berdaya saing dengan terlebih dahulu mengidentifikasi, menilai faktor-faktor internal perusahaan dan eksternal lingkungan yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan dengan menggunakan metode Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) yang dicetuskan oleh Albert Humphrey. Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman dilingkungan bisnis maupun kekuatan serta kelemahan yang dimiliki internal perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode survey (wawancara dan kuesioner) pada General Manager dengan staf pemasaran perusahaan perusahaan dan konsumen perusahaan. Hasilnya kemudian dianalisis dengan metode Analisis SWOT yang terdiri dari Analisis Internal SAP dan Analisis Eksternal ETOP. Faktor-faktor internal, eksternal, posisi dan jenis usaha serta strategi perusahaan ini merupakan variabel mandiri, yang berarti setiap variabel tidak dilakukan perbandingan, melainkan saling menjelaskan dan mempengaruhi variabel lain.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah Strategi Investasi, dimana posisi perusahaan berada di posisi AMAN dan jenis usahanya adalah usaha IDEAL. Strategi Investasi ini berarti lingkungan perusahaan mendukung untuk melakukan investasi dan kemudian menuai hasil (harvesting). Perusahaan dapat menggunakan strategi perusahaan sebelumnya dengan memperbaiki beberapa kelemahan perusahaan dan menghindari atau bertahan melawan ancaman perusahaan dengan menciptakan strategi yang lebih berdaya saing.

Kata Kunci : Strategi Perusahaan, SWOT, Faktor Internal, Faktor Eksternal

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kasih-Nya dan kelimpahan berkat serta rahmat yang diberikan, hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BERDAYA SAING (Studi pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari tanpa adanya dukungan, petunjuk, bimbingan serta bantuan berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan sebagaimana yang diharapkan, maka tidaklah berlebihan dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Ak., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Oktavianus Pamungkas, SE, MM. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, masukan, dan semangat bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini, dari awal sampai dengan akhir.
3. Bapak Drs. M. Kholiq Mahfud, Msi. Selaku wali dosen yang telah membimbing penulis dari awal semester hingga akhir semester.

4. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU. Selaku dosen penguji yang telah menguji penulis dan memberikan banyak masukan serta pengetahuan bagi penulis.
5. Bapak Drs. H. Sutopo, MS. Selaku dosen penguji yang telah menguji penulis dan memberikan pengetahuan kepada penulis.
6. Bapak Ir. Henry Tanudjaja. Selaku General Manager yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis untuk menyediakan data-data yang diperlukan penulis, melakukan wawancara diskusi dengan penulis, dan memberikan masukan serta saran dalam penyusunan skripsi ini.
7. Kepada Bapak Herry Gea, Bapak Nur Asif, Bapak Agus Yuniar, dan Ibu Tri Tunggal Dyah Ayu yang telah menyempatkan waktu untuk mengisi kuesioner penulis.
8. Kepada Staf Tunggul Sakti bagian Counter yang membantu penulis memberikan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
9. Kepada seluruh Pengajar Program Sarjana Ekonomi UNDIP Semarang yang telah mengajar dan membimbing penulis selama ini, hingga penulis mendapat
10. Kepada seluruh Staf Program Sarjana Ekonomi UNDIP Semarang yang dengan ramah telah banyak memberikan informasi mengenai pembelajaran sampai dengan syarat-syarat serta prosedur yang penting dalam penulis melakukan semua kegiatan perkuliahan.

11. Kepada konsumen Tunggul Sakti yang telah bersedia menyempatkan waktu untuk menjadi responden dalam pengisian kuesioner.
12. Kepada keluarga besar penulis yang tersayang, bapak, ibu yang terhebat, mbak Enny, Mbak Tika, Mbak Pita, Evan, Pakdhe Wiwiek, Mommy, dan segenap sanak saudara, yang telah memberi semangat dan dukungan yang sangat besar kepada penulis selama penulisan skripsi.
13. Kepada sahabat dan teman-teman penulis yang telah bersedia bertukar pendapat, memberi saran serta masukan dan juga memberi semangat kepada penulis dalam penulisan skripsi.

Dan masih banyak lagi pihak-pihak yang membantu penulis serta mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu-satu. Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya. Tanpa mereka, penulis tidak dapat mengerjakan skripsi ini dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu, penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak.

Semarang, 20 Januari 2011

Sri Yati Prawitasari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	12
1.4 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Pengertian Pemasaran.....	15
2.1.2 Fundamental Konsep Pemasaran.....	18
2.1.3 Perencanaan Strategi Pemasaran.....	20
2.1.4 Strategi Pemasaran.....	21
2.1.5 Pengertian Lingkungan Perusahaan.....	22
2.1.6 Keunggulan Bersaing.....	28
2.1.7 Analisis SWOT sebagai Perumusan Strategi Bersaing.....	29
2.1.8 Analisis SAP (<i>Strategic Advantage Profile</i>).....	35
2.1.9 Analisis ETOP (<i>Environment Threat Opportunity Profile</i>).....	37
2.1.10 Analisis Strategi Pemasaran.....	39
2.2 Penelitian Terdahulu.....	43
2.3 Kerangka Pemikiran.....	44
BAB III. METODE PENELITIAN.....	46
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	51
3.2 Penentuan Sampel.....	51
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	52
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	56
3.5 Metode Analisis Data.....	57
3.5.1 Metode Analisis Deskriptif Kualitatif.....	57

3.5.2	Metode Analisis SAP.....	58
3.5.3	Metode Analisis ETOP.....	60
3.5.4	Metode Analisis SWOT.....	63
BAB IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	66
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	66
4.1.1	Gambaran Umum Tunggul Sakti.....	66
4.1.2	Sejarah Berdirinya Tunggul Sakti.....	66
4.1.3	Visi dan Misi Tunggul Sakti.....	68
4.1.4	Struktur Organisasi.....	68
4.1.5	Klasifikasi, Produk dan Layanan Tunggul Sakti....	78
4.1.6	Gambaran Umum Pesaing.....	91
4.2	Analisis Data.....	92
4.2.1.	Analisis SAP.....	92
4.2.2.	Analisis ETOP.....	104
4.2.3.	Analisis SWOT.....	111
4.3	Pembahasan Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan.....	110
4.3.1.	Evaluasi Strategi Perusahaan.....	113
4.3.2.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan...	113
BAB V.	PENUTUP.....	115
5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Keterbatasan.....	116
5.3	Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....		126
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penjualan Sepeda Motor Tunggul Sakti tahun 2008-2009....	5
Tabel 1.2	Data Pangsa Pasar Sesama Dealer Honda pada Tunggul Sakti Tahun 2008-2009.....	6
Tabel 1.3	Data Penjualan Sepeda Motor Nasional tahun 2008	7
Tabel 1.4	Data Penjualan Sepeda Motor Nasional tahun 2009	8
Tabel 1.5	Jumlah Data Penjualan Tahun 2008-2009	9
Tabel 2.3	Tingkat Ancaman atau Resiko Gagal Ferdinand 1995	38
Tabel 2.4	Analisa Strategi Bersaing Porter.....	41
Tabel 3.1	Tingkat Ancaman atau Resiko.....	62
Tabel 3.2	Matrix Analisis SWOT	64
Tabel 4.2	Daftar Harga, Uang Muka dan Angsuran	89
Tabel 4.3	Daftar Dealer Resmi Sepeda Motor.....	92
Tabel 4.4	Nilai Tingkat Posisi Persaingan.....	95
Tabel 4.5	Analisis Faktor Internal SAP	95
Tabel 4.6	Hasil Analisis SAP Posisi Persaingan Tunggul Sakti.....	103
Tabel 4.7	Faktor Eksternal Peluang.....	107
Tabel 4.8	Analisis Ancaman.....	110
Tabel 4.9	Analisis ETOP Tingkat Ancaman atau Resiko Gagal	110
Tabel 4.10	Analisis SWOT	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.6 Grafik Perbandingan Penjualan Honda dan Yamaha tahun 2010.....	10
Gambar 2.1 Faktor-faktor Lingkungan yang mempengaruhi Pemasaran.....	23
Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT Rangkuti.....	30
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Contoh Pertanyaan Kuesioner A.....	130
Lampiran B Contoh Pertanyaan Kuesioner B.....	141
Lampiran C Data Mentah Pertanyaan Kuesioner A.....	147
Lampiran D Data Mentah Pertanyaan Kuesioner B.....	152
Lampiran E Surat Penelitian Tunggul Sakti.....	155

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan bisnis di Indonesia belakangan ini semakin lama semakin menonjol akan kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Keadaan ini menimbulkan persaingan yang tajam antara perusahaan, baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun bertambah pesatnya perkembangan teknologi. Hal ini memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, agar perusahaan mengetahui strategi pemasaran seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan. Oleh sebab itu persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan (Porter, 1993), dimana pesaing dengan menggunakan pendekatan pasar adalah perusahaan-perusahaan yang memuaskan kebutuhan pelanggan yang sama. Sehingga perusahaan harus lebih cermat membaca serta mengantisipasi keadaan pasar sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas, memberikan pelayanan yang berkualitas yang dapat memuaskan konsumen sehingga dapat memenangkan persaingan.

Menurut Ardiansyah (2007), persaingan bisnis sesungguhnya adalah di mana layaknya seperti arena pertandingan, maka perusahaan akan menggunakan berbagai jurus-jurus “sakti dan pamungkas” agar bisa segera “menjatuhkan” lawan. Dalam

konteks ini, salah sedikit saja dalam mengambil keputusan bisnis, bisa berakibat merosotnya penjualan produk kita dibanding produk kompetitor, begitu juga sebaliknya.

Perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Pernyataan ini juga diungkapkan oleh Guiltinan (1994), dimana dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki.

Perusahaan mau tidak mau dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Dimana strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri atau arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Selain itu teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan bersaing tergantung pada penyesuaian secara dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Menurut Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia (2005) bahwa perubahan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang disebabkan gejolak faktor ekstern (demografi, keadaan, perekonomian, selera konsumen dan pesaingan) serta faktor intern (penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumberdaya, teknologi dan motivasi manajemen).

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal tersebut. Pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal, yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada (Freddy Rangkuti, 2005). Pentingnya strategi adalah merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan jangka panjang dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang dihadapi oleh para pesaing dimasa depan untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Jauch dan Glueck (1993), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Pentingnya perusahaan mengetahui faktor-faktor kunci sukses eksternal dan internal lingkungan perusahaan merupakan nilai lebih untuk daya saing perusahaan. Faktor-faktor sukses tersebut misalnya kualitas produk, harga produk. Yang membuat analisis faktor-faktor lingkungan sangat penting bagi manajer atau manajemen puncak adalah:

1. Bahwa perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) melainkan berinteraksi dengan lingkungan dan lingkungan itu sendiri.

2. Pengaruh lingkungan sangatlah kompleks dan dapat mempengaruhi masing-masing bagian pada tiap bagian.

Pemasaran seperti halnya dengan ilmu pengetahuan, bersifat dinamis dan selalu mengalami perubahan. Perubahan dalam dunia pemasaran merupakan suatu keharusan lantaran dunia bisnis sebagai induk dari pemasaran terus-menerus berubah menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman (Gusnur, 2008). Pemasaran di suatu perusahaan, selain bertindak dinamis juga harus selalu menerapkan prinsip-prinsip unggul dimana perusahaan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaan yang lama yang sudah tidak berlaku dan terus menerus melakukan inovasi. Karena sekarang bukanlah jaman dimana produsen memaksakan kehendak terhadap konsumen, melainkan sebaliknya konsumen memaksakan kehendaknya terhadap produsen (Freddy Rangkuti, 2005).

Hal ini juga terjadi pada PT.Tunggul Sakti di Semarang. TUNGGUL SAKTI merupakan sebuah Dealer Resmi Sepeda motor Honda yang berkantor pusat di Semarang. Selain menjadi dealer asli honda, PT.Tunggul Sakti memberikan pelayanan lain seperti *showroom*, bengkel, servis, dan menyediakan suku cadang bagi sepeda motor honda. Dibidang penjualan, honda memiliki beberapa kompetitor-kompetitor dari perusahaan lain seperti Yamaha dan Suzuki. Dalam konteks ini, sesama dealer honda juga merupakan pesaing bagi PT.Tunggul Sakti. Selain itu, terdapat pula perubahan lingkungan dan minat konsumen, yang membuat PT.Tunggul Sakti harus lebih sadar akan kebutuhan serta keinginan konsumen. Berikut merupakan analisa yang dilakukan peneliti sebagai dasar penelitian “ANALISIS

SWOT SEBAGAI PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BERDAYA SAING

(Studi Pada Dealer Tunggul Sakti di Semarang)” :

1. Menurunnya jumlah penjualan Tunggul Sakti tahun 2008 dengan 2009

Penurunan penjualan Tunggul Sakti pada tahun 2008-2009 dapat dilihat ditabel berikut :

Tabel 1.1
Data Penjualan Sepeda Motor 2008-2009

Bulan	Tahun 2008	Tahun 2009
Januari	68	61
Febuari	146	52
Maret	60	107
April	64	62
Mei	101	53
Juni	72	55
Juli	127	85
Agustus	121	78
September	159	79
Oktober	104	119
November	105	79
Desember	95	65
Total	1222	895

Sumber : Data Primer diolah

Penurunan sebanyak 327 unit ini juga didukung oleh tidak dimanfaatkannya secara maksimal pangsa pasar yang dimiliki Tunggul Sakti, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2
Data Pangsa Pasar Sesama Dealer Honda pada Tunggul Sakti tahun 2008-2009

Tunggul Sakti	Tahun 2008	Tahun 2009
Pangsa Pasar	10%	10%
Realisasi Target Pangsa Pasar	9%	8%

Sumber : Data Primer Diolah

Pangsa pasar Tunggul Sakti dipengaruhi oleh jumlah status dealer resmi Honda yang terdaftar disemarang. Berikut daftar dealer resmi di Semarang :

1. Dealer Astra Siliwangi (di Jalan Jendral Sudirman)
2. Dealer Astra Bangkong (di Jalan Majapahit)
3. Dealer Astra Ngaliyann (di Jalan Raya Ngaliyan)
4. Dealer Tunggul Sakti (di Jalan Majapahit)
5. Dealer Jaya Abadi (di Jalan MT. Haryono)
6. Dealer Jaya Abadi (di Jalan D.Cipto)
7. Dealer Karya Rejeki (di Jalan MT. Haryono)
8. Dealer Nusantara Sakti (di Jalan Cinderawasih)
9. Dealer Nusantara Sakti (di Jalan Soekarno Hatta, Arteri)
10. Dealer Mustika Jaya Abadi (di Jalan Jendral Sudirman)
11. Dealer Surya Utama Perkasa (di Jalan Majapahit)
12. Dealer Prima Jaya Abadi (di Jalan Raden Patah)
13. Dealer Karya Zirang Utama (di Jalan A. Yani)
14. Dealer Pratama Kurnia Kasih (di Jalan Setiabudi, Banyumanik)

15. Dealer CM Jaya Motor (di Jalan MH. Thamrin)
 16. Dealer Kurnia Sakti (daerah Sampangan)
2. Membandingkan penjualan sepeda motor Tunggul Sakti dengan sepeda motor nasional

Tabel 1.3
Data Penjualan Sepeda motor tahun 2008

	Honda	Yamaha	Suzuki	Kawasaki	Others	Total
Jan-09	208.130	185.900	73.043	2.285	3.702	473.060
Feb-09	206.748	188.047	63.553	2.720	3.716	464.784
Mar-09	227.590	186.286	68.320	3.025	3.525	488.746
Apr-09	254.272	221.016	60.607	3.043	3.812	542.750
Mei-09	250.891	217.867	66.202	3.295	3.855	542.110
Jun-09	258.038	204.735	73.614	3.412	4.078	543.877
Jul-09	278.823	214.136	76.001	4.536	4.261	577.757
Agust-09	300.585	223.222	80.552	4.937	2.736	612.032
Sep-09	263.094	212.012	75.047	5.250	4.234	559.637
Okt-09	222.012	207.671	79.644	3.744	2.052	515.123
Nop-09	230.544	210.231	46.200	5.179	1.084	493.238
Des-09	173.849	194.423	30.975	3.264	239	402.750
total	2.874.576	2.465.546	793.758	44.690	37.294	6.215.864

Sumber : aisi.or.id (Asosiasi Sepeda motor Indonesia)

Tabel 1.4
Data Penjualan Sepeda motor tahun 2009

	Honda	Yamaha	Suzuki	Kawasaki	Others	Total
Jan-09	179.685	162.135	22.369	3.016	531	367.736
Feb-09	200.486	180.723	29.576	3.219	583	414.587
Mar-09	204.352	196.695	30.771	3.661	402	435.881
Apr-09	155.789	189.082	36.901	3.834	225	385.831
Mei-09	208.266	206.992	36.074	6.000	318	457.650
Jun-09	216.876	218.614	42.425	7.009	250	485.174
Jul-09	241.028	250.483	46.886	6.171	270	544.838
Agust-09	292.076	279.054	48.437	6.611	175	626.353
Sep-09	199.285	187.904	30.270	4.022	146	421.627
Okt-09	292.338	279.049	38.065	4.313	214	613.979
Nop-09	252.998	249.364	39.367	4.446	177	546.352
Des-09	258.100	250.897	36.988	5.848	122	551.955
total	2.701.279	2.650.992	438.129	58.150	3.413	5.851.963

Sumber : aisi.or.id (Asosiasi Sepeda Motor Indonesia)

Dengan data diatas, maka peneliti dapat melakukan perbandingan kenaikan antara penjualan sepeda motor di Indonesia dengan penjualan sepeda motor Tunggal Sakti, guna mengetahui apakah tunggal sakti secara relatif berada di atas atau dibawah pertumbuhan rata-rata pasar sepeda motor di Indonesia, dengan membandingkan penjualan sepeda motor nasional dengan PT.Tunggal Sakti.

Keterangan :

X_i / X_o = Total Penjualan Sepeda motor di Indonesia (2009/2008)

H_i / H_o = Total Penjualan Sepeda motor Honda di Indonesia (2009/2008)

T_i / T_o = Total Penjualan Sepeda motor Honda di Tunggal Sakti (2009/2008)

Tabel 1.5
Jumlah Data Penjualan Tahun 2008-2009

	Indonesia 2008	Indonesia 2009	Honda 2008	Honda 2009	TS 2008	TS 2009
X	6.215.864	5.851.963				
H			2.874.576	2.701.279		
T					1222	895

Sumber : Data Primer diolah

Pertumbuhan penjualan sepeda motor di Indonesia

$$\frac{X_i}{X_o} \times 100\% = \frac{5.851.963}{6.215.864} = 0,9414 = 94,14\%$$

$$\frac{H_i}{H_o} \times 100\% = \frac{2.701.279}{2.874.576} = 0,9397 = 93,97\%$$

Pertumbuhan penjualan sepeda motor Tunggul Sakti di Indonesia

$$\frac{T_i}{T_o} \times 100\% = \frac{895}{1222} = 0,7324 = 73,24\%$$

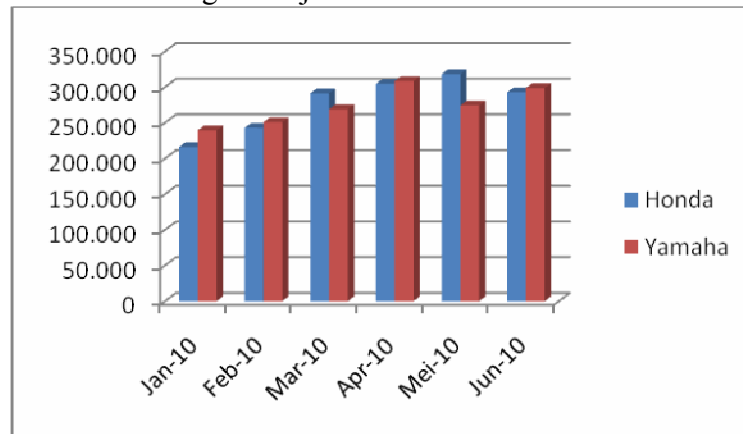
Dapat dilihat diatas bahwa perbandingan penjualan Tunggul Sakti dengan pemasaran sepeda motor Indonesia dan pemasaran honda di Indonesia secara relatif masih berada dibawah pertumbuhan pemasaran sepeda motor di Indonesia.

3. Membandingkan penjualan sepeda motor honda dengan sepeda motor kompetitor

Sepeda motor merk Honda memiliki banyak kompetitor seperti yamaha, suzuki, kawasaki, TVS dan lain sebagainya. Kompetitor yang bisa mengimbangi honda dalam penjualan sepeda motor di Indonesia adalah yamaha. Hal ini dibuktikan akan adanya fenomena-fenomena dimana Yamaha dapat mengalahkan honda dalam

segi penjualan sepeda motor. Dapat kita lihat dalam data penjualan honda dan yamaha pada tahun 2010 ini.

Gambar 1.6
Grafik Perbandingan Penjualan Honda dan Yamaha tahun 2010



Sumber : aisi.or.id (Asosiasi Sepeda motor Indonesia)

Dalam grafik diatas dapat kita lihat bahwa hanya dalam bulan Maret dan Mei, honda memenangkan persaingan dengan yamaha. Ini merupakan hal yang harus diwaspadai honda dalam persaingan bisnis sepeda motor ini. Selain itu, yamaha Indonesia kembali membuktikan ketangguhannya dalam bersaing di pasar sepeda motor yang semakin kompetitif. Keunggulan Yamaha dalam segi teknologi dan desain yang disesuaikan dengan keinginan pasar kembali membawa dampak yang luar biasa pada pencapaian market share sebesar 46% di tahun 2009. Pencapaian pada segi pemasaran ini diimbangi dengan pengakuan akan kualitas dan kehandalan produk-produk Yamaha, dari berbagai media dan kalangan masyarakat konsumen sepeda motor di tanah air. Salah satunya adalah dari Majalah Marketing dan Frontier

Consulting, yang pada 8 Februari 2010 ini kembali menganugrahkan TOP Brand Award untuk semua kategori.

Pada tahun ini penghargaan *TOP Brand 2010* yang berhasil di dapatkan adalah (suaramerdeka.com):

1. Yamaha Mio, Kategori Sepeda Motor Matik
2. Yamaha Jupiter Z, Kategori Sepeda Motor Bebek
3. Yamaha V-Ixion, Kategori Sepeda Motor Sport

Tahun 2010 bukanlah tahun pertama bagi Yamaha Indonesia mendapatkan penghargaan *TOP Brand*. Tercatat pada tahun 2008 dan 2009 beberapa kategori *TOP Brand* telah berhasil didapatkan. Berikut ini adalah *TOP Brand Award* yang telah berhasil diperoleh Yamaha, pada tahun 2008 dan 2009:

TOP Brand Award 2008 :

1. Yamaha Jupiter, Kategori Sepeda Motor Bebek
2. Yamaha RX-King, Kategori Sepeda Motor Sport
3. Yamaha Mio, Kategori Sepeda Motor Matik

TOP Brand Award 2009 :

1. Yamaha Jupiter, Kategori Sepeda Motor Bebek
2. Yamaha RX King, Kategori Sepeda Motor Sport
3. Yamaha Mio, Kategori Sepeda Motor Matik

Berdasarkan data serta fenomena diatas dapat diketahui bahwa Tunggul Sakti Sepeda motor menghadapi kondisi persaingan yang sangat ketat, untuk itu diperlukan

suatu penelitian sehingga Tunggul Sakti mengetahui strategi pemasaran bersaing yang unggul dan kebijakan perusahaan yang tepat.

1.2 RUMUSAN MASALAH

masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh faktor-faktor internal terhadap perusahaan?
2. Bagaimana pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap perusahaan?
3. Bagaimana menentukan strategi pemasaran berdaya saing TUNGGUL SAKTI dengan analisis SWOT?

1.3 TUJUAN dan KEGUNAAN PENELITIAN

1.3.1. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis faktor internal dengan menggunakan SAP (*Strategic Advantage Profile*).
- b. Menganalisis faktor eksternal dengan ETOP (*Environmental Threat and Oppurtunity Profiles*).
- c. Menentukan strategi perusahaan berdasarkan posisi bersaing dan jenis usaha perusahaan dengan menggunakan Analisis SWOT.
- d. Menentukan strategi pemasaran yang paling tepat dan berdaya saing.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

- a. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dan evaluasi bagi perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran yang berdaya saing
- b. Sebagai bahan referensi serta pengetahuan bagi siapa saja yang ingin menggunakan Analisis SWOT sebagai penentu strategi pemasaran, maupun siapa saja yang akan melakukan penelitian menggunakan Analisis SWOT diakan datang.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan skripsi ini akan disusun secara sistematis agar mudah dipahami.

Adapun sistematis penulisan tersebut sebagai berikut :

- BAB I : Pendahuluan. Bab ini menguraikan Latar Belakang Masalah, Perumusan Penelitian, Tujuan dan Kegunaan Penelitian dan Sistematika Penulisan.
- BAB II : Tinjauan Pustaka. Bab ini menguraikan tentang Landasan Teori, Penelitian terdahulu, Kerangka Pemikiran.
- BAB III : Metode Penelitian. Bab ini akan menjelaskan berbagai variable penelitian dan definisi operasional dari masing-masing variable tersebut, Penentuan Sample, Jenis Sumber Data, serta Metode Analisis data.

- BAB IV : Hasil dan Pembahasan. Bab ini menjelaskan tentang Deskripsi Objek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan Analisis Strategi Perusahaan.
- BAB V : Penutup. Bab ini menjelaskan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang dilakukan beserta saran-saran dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.I LANDASAN TEORI

2.1.1 Pemasaran

Beberapa pengertian pemasaran:

1. Menurut *The American Marketing Association* (AMA)

Pemasaran merupakan organisasional dan penciptaan 1 set proses-proses, komunikasi dan mengirimkan nilai pada konsumen-konsumen, dan untuk mengatur relasi pada konsumen yang bertujuan untuk keuntungan pihak-pihak yang bersangkutan.

2. Menurut Freddy Rangkuti (2005)

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi.

3. Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2010)

Pemasaran secara sederhana adalah yang mengatur relasi menguntungkan dengan konsumen. Tujuan dari pemasaran adalah menciptakan nilai untuk konsumen dan untuk menangkap nilai dari konsumen atau mendapat timbal balik dari konsumen.

Tidak hanya organisasi profit yang memerlukan pemasaran tetapi organisasi non-profit juga memerlukan pemasaran guna meningkatkan pemasukan dan upaya yang akan dicapai. Terdapat 2 pengertian pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2010) dari sudut pandang sosial dan manajer pemasaran :

1. Sudut pandang sosial

Pemasaran adalah proses untuk bersosialisasi yang dimana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, permintaan, dan kebebasan dalam menukar nilai produk dan jasa dengan yang lain.

2. Sudut pandang manajer pemasaran

Seni untuk menjual produk dimana pemasaran mengetahui dan mengerti konsumen dengan baik sehingga produk atau pelayanan yang diciptakan tepat untuk konsumen dan terjual dengan sendirinya.

Dan seiring perkembangan waktu maka konsep pemasaran juga mengalami perubahan. Lima konsep dasar pemasaran menurut Kotler dan Keller (2006) :

1. Konsep Produksi

Konsep produksi adalah konsep pertama didunia bisnis. Dimana konsumen-konsumen akan memilih produk yang tersedia dan tidak mahal. Manajer produksi berorientasi pada pencapaian efisiensi produk, biaya rendah dan distribusi.

2. Konsep Produk

Konsep produk dimana konsumen akan meminta produk yang paling berkualitas, memiliki performa atau fitur yang inovatif. Manajer yang fokus pada konsep ini membuat produk yang superior dan terus di tingkatkan dari waktu ke waktu. Produk yang baru atau produk yang baru ditingkatkan belum tentu sukses tanpa penetapan biaya, distribusi, pengiklanan dan penjualan yang tepat.

3. Konsep Penjualan

Konsep penjualan menetapkan penjualan yang agresif dengan upaya promosi, dimana jika tidak diterapkan maka produk tidak akan terjual secara memuaskan.

4. Konsep Pemasaran

Falsafah pemasaran yang berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan lebih efektif dan efisien daripada pesaing.

5. Konsep Pemasaran Sosial

Dimana organisasi harus menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan menyerahkan kepuasan yang didambakan itu secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara yang bersifat memelihara atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

2.1.2 Fundamental Konsep Pemasaran

2.1.2.1 Kebutuhan, Keinginan dan Permintaan

Perusahaan harus berusaha memahami kebutuhan, keinginan, dan permintaan dari target pasar. Kebutuhan adalah basis dasar yang diperlukan manusia. Menjadi keinginan ketika mereka secara langsung puas akan kebutuhan mereka. Sedangkan permintaan lebih spesifik untuk produk yang diciptakan dengan kemampuan.

2.1.2.2 Sasaran Pemasar, Memposisikan dan Menyegmentasikan

Agar memudahkan dalam pemasaran, atau menyempitkan ruang pasar agar lebih mudah mengidentifikasikan kebutuhan, keinginan, dan permintaan, maka perusahaan perlu membagi pasar menjadi segmen. Mengidentifikasi profil grup pembeli yang mungkin memilih atau memerlukan variasi produk dan pelayanan dengan memperhatikan demografi, *psycographic* dan perilaku yang berbeda antar pembeli. Dalam memposisikan posisi pasar perusahaan menurut Kotler (1993) dapat memilih dari 3 jenis dibawah ini :

1. Konsentrasi Segmen Tunggal

Strategi dimana jika perusahaan menginginkan atau mempunyai posisi yang kuat pada segmen tertentu yang menjadi tujuan perusahaan. Perusahaan dapat membagi jenis produk menjadi beberapa segmen dalam pemasarannya. Seperti segmen barang atau jasa yang dikhususkan untuk dewasa saja. Hal ini akan sangat mempermudah perusahaan, untuk lebih fokus pada satu segmen.

2. Konsentrasi memasuki Pasar

Merupakan strategi dimana perusahaan menginginkan posisi yang kuat dalam beberapa segmen hal ini didasarkan pada suatu keadaan bahwa dalam suatu segmen memberi keuntungan pada segmen lain.

3. Strategi memasuki pasar

Menentukan bagaimana memenuhi segmen yang dituju. Perusahaan dapat menempuh beberapa cara untuk memasuki segmen pasar yang dituju, yaitu dengan membeli perusahaan lain, berkembang sendiri atau dengan mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain.

2.1.2.3 Penawaran dan Merk

Perusahaan perlu memberikan proporsi nilai, satu set keuntungan yang ditawarkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Sedangkan merk adalah penawaran dari sumber yang sudah dikenal oleh konsumen. Semakin dikenal merk yang ditawarkan maka akan semakin tinggi tingkat permintaan konsumen terhadap produk atau pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.1.2.4 Nilai dan Kepuasan

Penawaran akan sukses jika memberikan nilai dan kepuasan pada target pemasar. Pembeli akan memilih penawaran yang berbeda dan memberikan nilai lebih. Nilai adalah pusat konsep pemasaran. Pemasaran dapat dilihat sebagai identifikasi, kreasi, pengiriman, dan pemonitor nilai konsumen. Kepuasan

merupakan gambaran dari penilaian komperatif akhir seseorang dari performa yang didapat dari produk dengan apa yang berhubungan dengannya atau ekspektasinya.

2.1.3 Perencanaan Strategi Pemasaran

Setiap organisasi membutuhkan perencanaan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifits mereka, manajer pemasaran harus mulai berpikir tentang apa yang dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan apa yang harus dilindungi oleh perusahaan (Ferrel dan Harline, 2005). Tanpa perencanaan strategi pemasaran yang vital ini, organisasi tidak dapat mencapai kepuasan dan kebutuhan dan keinginan konsumen dan para pemegang saham. Dalam perusahaan berencana, berkembang, dan mengimplementasikan perencanaaan strategi, organisasi memerlukan banyak informasi baik dari eksternal maupun internal yang sewaktu-waktu berubah. Dengan mengetahui informasi tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan, maka perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Organisasi juga perlu mengamati tentang persaingan, peraturan, tingkat inflasi siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen.

Perencanaan strategi pemasaran ini menghasilkan tata cara bagaimana organisasi menyadari akan implementasi, kontrol, dan pengambilan keputusan. Selain itu organisasi juga dapat mempelajari tentang kebutuhan konsumen, ekspektasi, persepsi, dan level kepuasan. Semakin dalam perusahaan mengerti, maka akan menghasilkan pondasi untuk menciptakan keuntungan kompetitif. Dalam hal ini jelas sekali, bahwa perencanaan strategi sangat diperlukan dalam memperoleh keunggulan bisnis.

2.1.4 Strategi Pemasaran

Semua organisasi membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan.

Menurut Kotler dan Armstrong (2010), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya.

Strategi Pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Terdapat 3 elemen pokok menurut Fandy Tjiptono (2006) dalam strategi pemasaran :

a. Konsumen

Pemasaran berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan loyalitas pelanggan. Pemasar wajib memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.

b. Pesaing

Memenuhi kepuasan konsumen belumlah cukup. Apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pelanggan dengan lebih baik, maka pelanggan akan beralih kepesaing. Oleh sebab itu, setiap organisasi harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing perusahaan, strategi, kelemahan, kompetensi diri, serta relasi mereka.

c. Perusahaan

Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak semata-mata dengan menekankan pada aspek transaksi, namun justru lebih fokus pada aspek relasi. Untuk itu dibutuhkan strategi, kinerja, kompetensi diri, sumberdaya (manusia, alam, finansial, teknologi, intelektual, informasi, dan waktu).

2.1.5 Pengertian Lingkungan Perusahaan

Lingkungan tempat sukses masa depan mungkin akan berbeda dengan saat ini. Perubahan produk yang ditawarkan oleh pesaing kadang sangat mempengaruhi tingkat penawaran konsumen, selera konsumen kadang sangat berubah dengan cara yang tidak terduga. Perkembangan teknologi sering secara tidak sengaja mengubah

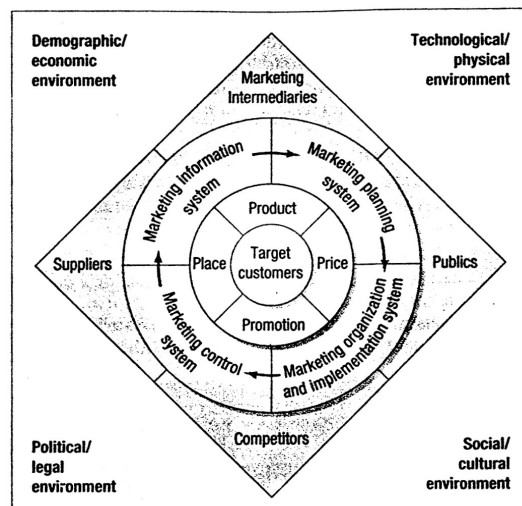
fungsi produk, dan juga bagaimana bisnis perusahaan dijalankan, pembelian, logistik, produksi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Peraturan-peraturan ekonomi, politik, dan sosial seringkali muncul, secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan atau persaingan.

Untuk berhasil dalam lingkungan hari esok, kadang diperlukan perubahan yang radikal. Jalan pikiran yang sudah kuno harus dipertanyakan dan dikaji lagi, asumsi dan keyakinan yang sudah lama dipercayai harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang berubah. Struktur, sistem, dan sistem keputusan masa lalu harus didesain ulang.

Perlu penyesuaian dan pengendalian diri terhadap pasar disaat terjadi perubahan internal. Jembatan antara lingkungan eksternal dan internal sangat diperlukan. Jika organisasi tidak merubah cara berpikir tentang lingkungan, maka organisasi tidak dapat mendahului perubahan yang terjadi pada pelanggan, pesaing, industri dan kebijakan pemerintah. Lingkungan memberi kesempatan bagi perusahaan yang dapat dan mau mengerti tentang lingkungan diperusahaan.

Gambar 2.1

Faktor-faktor Lingkungan yang mempengaruhi Strategi Pemasaran



Sumber : Kotler, 2000

Lingkungan Luar Perusahaan:

1. Lingkungan Demografi/Ekonomi

Lingkungan Demografi : Pembelajaran tentang populasi manusia, dilihat dari ukuran, kepadatan, lokasi, umur, gender, ras, tempat tinggal, dan statistik-statistik lainnya.

Lingkungan Ekonomi : kekuatan pembelian. Terdiri dari faktor-faktor memberi efek pada kekuatan pembelian konsumen dan pola pembelian. Pemasar harus teliti akan trend dan pola pembelian konsumen.

2. Lingkungan Politik

Lingkungan politik terdiri dari hukum, peraturan yang berlaku, agen pemerintah, kebijakan, dan pemerintah.

3. Lingkungan Teknologi

Merupakan faktor yang paling mempengaruhi pembentukan untuk masa depan sekarang. Sikap terhadap teknologi tergantung pada sikap kita terhadap kemudahan/keajaiban yang dapat dilakukan teknologi atau kesalahan yang dapat disebabkan oleh teknologi.

4. Lingkungan Sosial/Budaya

Lingkungan Sosial : grup-grup pendorong dari beberapa organisasi individu masyarakat.

Lingkungan Budaya : Lingkungan budaya terbuat dari faktor yang yang berefek pada nilai dasar sosial, persepsi, pilihan/preferensi, dan sikap.

5. Konsumen

Konsumen adalah aktor terpenting dalam lingkungan internal perusahaan. Tujuan seluruh sistem penyaluran nilai untuk target konsumen dan menciptakan relasi dengan mereka.

6. Supplier

Merupakan hubungan yang penting bagi pemasaran sebagai sistem penyalur nilai kemasyarakatan. Mereka memberikan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Masalah dengan supplier dapat berefek serius pada pemasaran. Manajer pemasaran harus dapat melihat supply yang tersedia dan biaya.

7. Pesaing

Pernyataan dari konsep pemasaran adalah jika ingin menjadi sukses, sebuah perusahaan harus menghasilkan nilai konsumen yang lebih dari beradaptasi dari apa yang dibutuhkan konsumen. Mereka juga harus memiliki keunggulan strategi dengan memosisikan penawaran mereka lebih dari penawaran mereka dan penawaran pesaing dipikiran konsumen

8. Perantara Pemasaran

Perantara pemasaran membantu untuk promosi, penjualan dan distribusi produk ke pembeli akhir. Mereka termasuk reseller, firma distribusi fisik, agen pelayanan pemasaran dan perantara dan biaya.

9. Publik/umum

Publik adalah grup yang memiliki ketertarikan potensial atau dampak dari kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dapat diidentifikasi menjadi 5 tipe :

9.1 Publik keuangan

grup ini memberikan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pemasukkan, investasi rumah, bank, pemegang saham.

9.2 Publik Media

grup ini membawa berita, fitur-fitur dan pendapatan editor. Termasuk koran, majalah, radio, dan stasiun TV.

9.3 Publikasi masyarakat

Keputusan pemasaran mungkin akan dipertanyakan oleh organisasi konsumen, grup-grup lingkungan, grup-grup minoritas, dan lainnya. Publik ini membantu departemen untuk lebih dekat dengan konsumen dan perkumpulan dimasyarakat.

9.4 Publik lokal

Kebutuhan yang perlukan oleh perusahaan harus menyadari tentang kebiasaan-kebiasaan publik umum terhadap produk dan aktivitas-aktivasnya.

Lingkungan Internal:

1. Bauran Pemasaran

Dalam strategi pemasaran, perusahaan harus memperhatikan yang disebut dengan bauran Pemasaran dimana perusahaan yang menghasilkan produk harus memperhatikan 4p sedangkan untuk perusahaan pengasil jasa ditambah dengan 4p+3p :

1.1 *Product* (Produk)

Produk merupakan bentuk penawaran organisasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

1.2 *Price/Pricing* (Harga)

Keputusan bauran harga berkenanaan dengan kebijakan stretegi dan taktis, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran dan tingkat diskriminasi harga diantara berbagai kelompok pelanggan.

1.3 *Promotion* (Promosi)

Bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat produk maupun jasa.

1.4 *Place* (Tempat)

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap produk atau jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi lokasi fisik.

1.5 *People* (Orang)

Bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital. Dalam organisasi jasa, setiap orang memiliki dampak langsung bagi output yang diterima oleh pelanggan. Sumber daya harus mempunyai kemampuan akan pengenalan produk (*product knowledge*) secara mantap, sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen.

1.6 *Physical Evidance* (Bukti Nyata)

Karakteristik “tak dapat disentuh/dirasakan” menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengkonsumsinya. Ini menyebabkan resiko dipersepsikan konsumen dalam mengambil keputusan pembelian. Bukti fisik ini bisa dalam berbagai bentuk. Misalnya brosur, gedung, dan penampilan karyawan.

1.7 *Process* (Proses)

Proses produk atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen dengan tingkat kontak pelayanan tinggi. Dalam bisnis jasa operasi terkait erat dan sulit dibedakan dengan tegas.

1.8 *Customer Service* (Pelayanan Konsumen)

Makna pelayanan berbeda antar organisasi. Dalam sektor jasa, layanan pelanggan dapat diartikan sebagai kualitas total jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Oleh sebab itu, tanggung jawab atas unsur bauran pemasaran ini tidak bisa hanya pada departemen pelayanan pelanggan, tetapi menjadi perhatian dan tanggung jawab semua personel produksi baik yang dipekerjakan organisasi jasa maupun pemasok.

2. Strategi Pemasaran

Dari pengumpulan informasi yang dibutuhkan pemasaran baik internal maupun eksternal, melakukan perencanaan pemasaran berdasarkan informasi yang didapat, pengimplementasian rencana pemasaran serta kontrol dan pengawasan yang berkelanjutan

2.1.6 Keunggulan bersaing

Menurut Eko Putra (2003), tidak ada istilah yang jelas untuk keunggulan bersaing baik dalam praktek maupun literatur dari strategi pemasaran. Kadang-kadang menggunakan istilah “kepentingan khusus” untuk mengartikan keunggulan yang relatif dalam kemampuan dan sumber daya. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar persaingan.

Keunggulan bersaing dapat dimiliki oleh perusahaan apabila perusahaan mau dan sadar akan lingkungan perubahan sekitar dan terus melakukan adaptasi dan motivasi mengenai kekuatan serta peluang yang ada. Disaat perusahaan dapat melakukan hal itu, maka perusahaan akan mampu meminimalkan segala kelemahannya serta ancaman yang ada dari lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan memiliki daya saing daripada pesaing-pesaing lainnya.

Analisis dan diagnosis keunggulan strategi adalah suatu proses dimana penyusun strategi memeriksa faktor-faktor keuntungan strategi suatu perusahaan untuk menentukan di mana kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusun strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan (Kuncoro, 2005). Jika penyusun strategi tidak sepenuhnya menyadari kekuatan-kekuatan atau keuntungan-keuntungan strategi perusahaan, maka mereka tidak dapat memilih berbagai kesempatan lingkungan yang tersedia untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan lebih sukses.

Dengan analisis dan diagnosis faktor-faktor strategi, penyusun strategi dapat mengembangkan profile keuntungan strategi atau *Strategic Advantage Profile* (SAP) dan mempertemukannya dengan profile kesempatan dan tantangan lingkungan atau *Environmental Threat and Oppurtunity Profile* (ETOP) untuk menciptakan kondisi-kondisi optimal dalam menyelesaikan atau mengubah strategi atau kebijakan.

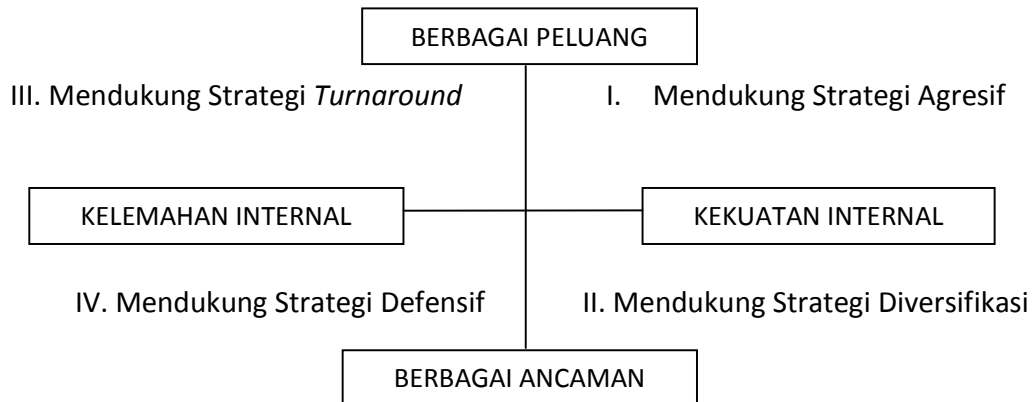
2.1.7 Analisis SWOT sebagai perumusan strategi bersaing

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* terlibat dalam suatu proyek atau dalam bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

Teori Analisis SWOT adalah sebuah teori yang digunakan untuk merencanakan sesuatu hal yang dilakukan dengan SWOT. SWOT adalah sebuah singkatan dari, S adalah *Strenght* atau Kekuatan, W adalah *Weakness* atau Kelemahan, O adalah *Oppurtunity* atau Kesempatan, dan T adalah *Threat* atau Ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, sebagai contoh, program kerja (wordpress.com, 2010).

Menurut Freddy Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Diagram analisis SWOT :

Gambar 2.2
Diagram Analisis SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti (2005) merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. (*Growth oriented strategy*)

KUADRAN II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa)

KUADRAN III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

KUADRAN IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Penentuan Posisi Perusahaan berdasarkan analisis SWOT menurut Suwarsono Muhammad (2002):

1. *Invest and Harvest*

Bila perusahaan mempunyai keunggulan stretegik yang dinyatakan profil keunggulan yang positif. Sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberi peluang yang besar dan baik, maka pilihan strategik yang baik adalah melakukan invest kemudian *harvesting* (meningkatkan aliran masuk kas secara jangka pendek, berdasarkan dari proses jangka panjang dalam menginvestasi).

2. *Divest*

Bila perusahaan tidak punya keunggulan yang menguntungkan sementar lingkungan dunia usaha yang dimasuki sangat riskan, maka pilihan terbaik adalah divest atau memikirkan arah bisnis yang dialami saat ini.

Menurut Ferrel dan Harline (2005) fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Berikut merupakan potensial pokok persoalan yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis SWOT menurut Ferrel dan Harline (2005) :

1. Potensial Kekuatan Internal

- Kepemilikan sumberdaya keuangan
- Kepemilikan nama yang sudah dikenal
- Peringkat 1 dalam jenis industrinya
- Skala ekonomi
- Properti Teknologi
- Proses yang paten

- Harga yang lebih murah (bahan mentah atau proses)
- Kepercayaan dan respek pada perusahaan, produk atau *brand image*.
- Superior talenta manajemen
- Kemampuan pemasaran yang lebih baik
- Kualitas produk yang superior
- Aliansi dengan perusahaan lain.
- Kemampuan distribusi yang baik
- Karyawan yang berkomitmen

2. Potensial Kelemahan Internal

- Kurangnya pengaturan strategi
- Terbatasnya sumberdaya finansial
- Pengeluaran yang kurang dalam pemasaran dan promosi
- Sempitnya garis produk
- Terbatasnya distribusi
- Mahalnya Biaya (Bahan Mentah atau Proses)
- Teknologi yang ketinggalan jaman.
- Problem proses operasi internal
- Imej pasar yang lemah
- Kemampuan pemasaran yang kurang baik
- Lemahnya bekerjasama dengan perusahaan lain
- Karyawan yang tidak terlatih

3. Potensial Peluang Eksternal

- Pertumbuhan pasar yang terus meningkat
- Perusahaan pesaing yang sudah merasa puas diri
- Kebutuhan dan keinginan konsumen yang berubah
- Terbukanya pemasaran luar negeri
- Kecelakaan yang terjadi di perusahaan pesaing
- Ditemukannya produk baru
- Perubahan Peraturan pemerintah
- Teknologi baru
- Ekonomi yang meningkat
- Pergantian demografi
- Perusahaan lain yang mencari aliansi
- Penolakan akan substitusi produk
- Perubahan metode distribusi

4. Potensial Ancaman Eksternal

- Masuknya kompetitor asing
- Pengenalan produk substitusi baru
- Daur hidup produk pada saat penolakan
- Perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen
- Kepercayaan Konsumen yang berkurang
- Perusahaan pesaing mengadopsi strategi baru

- Peningkatan peraturan pemerintah
- Ekonomi yang mengalami penurunan
- Teknologi baru
- Perubahan demografi
- Hambatan perdagangan asing
- Lemahnya kinerja perusahaan aliansi

2.1.8 Analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*)

Analisis ini dilihat dari sudut pandang kompetensi dengan segala faktor-faktor internal yang dimilikinya. Faktor ini dibandingkan dengan lingkungan industri dimana ia berada dan atas dasar itu diterjemahkan pada manajemen perusahaan.

Menurut Kotler dan Armstrong (2010) kekuatan perusahaan menunjukkan kemungkinan adanya beberapa strategi tertentu yang akan berhasil sedangkan kelemahan menunjukkan bahwa terdapat hal-hal yang harus diperbaiki.

Menurut Suwarsono Muhammad (2002) bahwa disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu, dan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah daripada pesaing, paling tidak variabel itu dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja.

Kekuatan dan kelemahan adalah faktor-faktor atau elemen-elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen dimana yang pertama adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberi dampak positif bagi organisasi sedangkan kedua faktor adalah faktor-faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali organisasi tetapi tidak berhasil dikendalikan atau dikelola sehingga member dampak negatif bagi organisasi.

Penentuan analisis SAP oleh Augusty T. Ferdinand (1995), perusahaan dapat menempati salah satu posisi persaingan strategik dalam bisnis mereka:

1. Persaingan Unggul (*Dominant*)

Posisi perusahaan ditandai oleh :

- kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan pesaing yang kuat
- kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternatif strategik yang cukup luas.

2. Kuat (*Strong*)

Perusahaan ini mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang pasar walaupun pesaing berbuat apa saja yang mereka kehendaki atau bertindak aktif.

3. Aman (*Favourable*)

Pada posisi ini perusahaan memiliki kekuatan tertentu, yang dapat dipakai pada strategi tertentu dan dapat memperbaiki kondisi diatas rata-rata.

4. Bertahan (*Tenable*)

Perusahaan ditandai dengan ciri-ciri memiliki potensial yang cukup untuk mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha. Kemampuan laba hanya pada tingkat marjinal, akan tetapi peluang memperbaiki posisi dibawah rata-rata.

5. Lemah (*Weak*)

Posisi ini ditandai dengan hasil dan kinerja yang kurang memuaskan tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi, mempunyai peluang memperbaiki posisi asal dapat mengamati kekuatan untuk menghadapi kelemahan sekarang.

6. Tidak ada harapan (*Avoid*)

Performa saat ini sama sekali tidak memberikan peluang sama sekali untuk bisa bertahan.

Dengan mengetahui posisi strategik ini maka kita dapat mengetahui peluang-peluang sukses perusahaan khususnya dihubungkan dengan daur siklus hidup perusahaan.

2.1.9 Analisis ETOP (*Environmental Threat and Oppurtunity Profile*)

Salah satu yang mempengaruhi perusahaan dalam lingkungan eksternal adalah ancaman dan peluang. Peluang adalah faktor diluar kendali perusahaan yang memberikan peluang sukses jika perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup untuk mngadaptasikannya.

Ancaman adalah merupakan faktor yang diluar kendali perusahaan juga yang mana kemunculannya dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Keduanya merupakan faktor yang sama-sama tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan tapi kemunculan peluang yang dapat digunakan dengan baik terhadap hambatan yang terjadi, sehingga menciptakan hubungan yang proporsional. Peluang sukses dan gagal yang proporsional tersebut dapat digambarkan dalam berbagai tingkat yang dapat perusahaan pilih bagi perusahaan dalam suatu industri tertentu.

Tabel 2.3

	Tingkat Ancaman atau resiko Gagal	
Peluang	Usaha Ideal	Usaha Spekulasi
Sukses	Usaha Dewasa	Usaha Gawat

Sumber : Augu

USAHA SPEKULATIF

Adalah bisnis yang memiliki peluang sukses yang besar tapi resiko gagalnya sangat tinggi, jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi sebaliknya jika gagal akan berakibat fatal.

USAHA DEWASA

Bisnis yang resiko gagalnya rendah dan mempunyai peluang sukses yang rendah pula, artinya jika perusahaan gagal menjalankan bisnisnya akibatnya tidak fatal dan tidak menderita kerugian yang berarti.

USAHA IDEAL

Bisnis ini memiliki peluang sukses yang tinggi dan resiko gagal yang rendah. Posisi ini sangat menguntungkan perusahaan.

USAHA GAWAT

Dalam bisnis ini resiko gagalnya tinggi dan tidak punya peluang untuk sukses. Posisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Dalam perusahaan dalam menganalisa peluang yang dimiliki perusahaan maka dapat menggunakan analisis EOE (*Environmental Opportunity Elements*) dan menganalisa ancaman perusahaan dengan ETE (*Environmental Threat Elements*).

2.1.10 Analisis Strategi Pemasaran

STRATEGI GENERIC GLUECK

Menurut Jauch dan Glueck (1993), terdapat 4 strategi generik Glueck utama dimana sejumlah alternatif yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan:

1. Strategi Stabilitas
 - a) Perusahaan tetap melayani dalam sektor produksi, jasa, sektor pasar dan sektor fungsi yang serupa yang sesuai ditetapkan dalam batasan bisnisnya atau dalam sektor yang serupa.
 - b) Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan, pelaksanaan fungsinya.

Stabilitas dilakukan jika strategi memusatkan pada sumber daya manajemennya atau dapat mengembangkan dengan cepat keunggulan berbisnis yang berarti fungsi produksi.

2. Strategi Ekspansi

- a) Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambah pasar atau fungsi pada bisnis mereka.
- b) Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya sekarang.

Strategi ini membutuhkan investasi yang tinggi dan sumber daya yang memadai. Dimana perusahaan perlu memikirkan secara matang dalam proses perhitungan dalam perluasan pasar atau bisnis mereka.

3. Strategi Penciutan

Strategi penciutan dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang memiliki aliran keuangan negatif. Biasanya strategi ini diterapkan pada perusahaan yang berada pada tahap menurun (*decline*), yang tidak mencapai tujuannya dengan salah satu strategi besar mereka dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan atau pihak lainnya, serta banyaknya hambatan yang tidak dapat diatasi oleh intern perusahaan. Yang dilakukan dalam strategi penciutan :

- a) Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini barang atau jasa, pasar dan fungsi mereka.
- b) Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang memiliki arus kas negatif.

4. Strategi Kombinasi

Oleh karena berbagai perubahan eksternal seringkali hadir secara tidak seragam (dan bahkan terkadang sulit diduga) terhadap berbagai lini produk yang dihasilkan suatu perusahaan seperti daur hidup produk yang tidak seragam, maka perusahaan tersebut dapat saja melakukan kombinasi atas ketiga jenis strategi di atas secara bersama. Strategi dilakukan apabila keputusan strategi pokoknya difokuskan

pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, dan penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan dan Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda dimasa datang (secara bertahap).

STRATEGI GENERIK PORTER

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, Michael A. Porter mengenalkan 3 jenis strategi generik, yaitu:

Tabel 2.4
Analisa Strategi bersaing Porter

	Kekhasan yang dirasakan pelanggan	Posisi Biaya Rendah
Seluruh Industri	Diferensiasi	Keunggulan Biaya Menyeluruh
Strategi Target		
Hanya segmen	Fokus	Fokus

Sumber : Porter (1997)

1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi Biaya Rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement* (kecilnya keterlibatan), ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan

merek, (relatif) tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

2. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus.

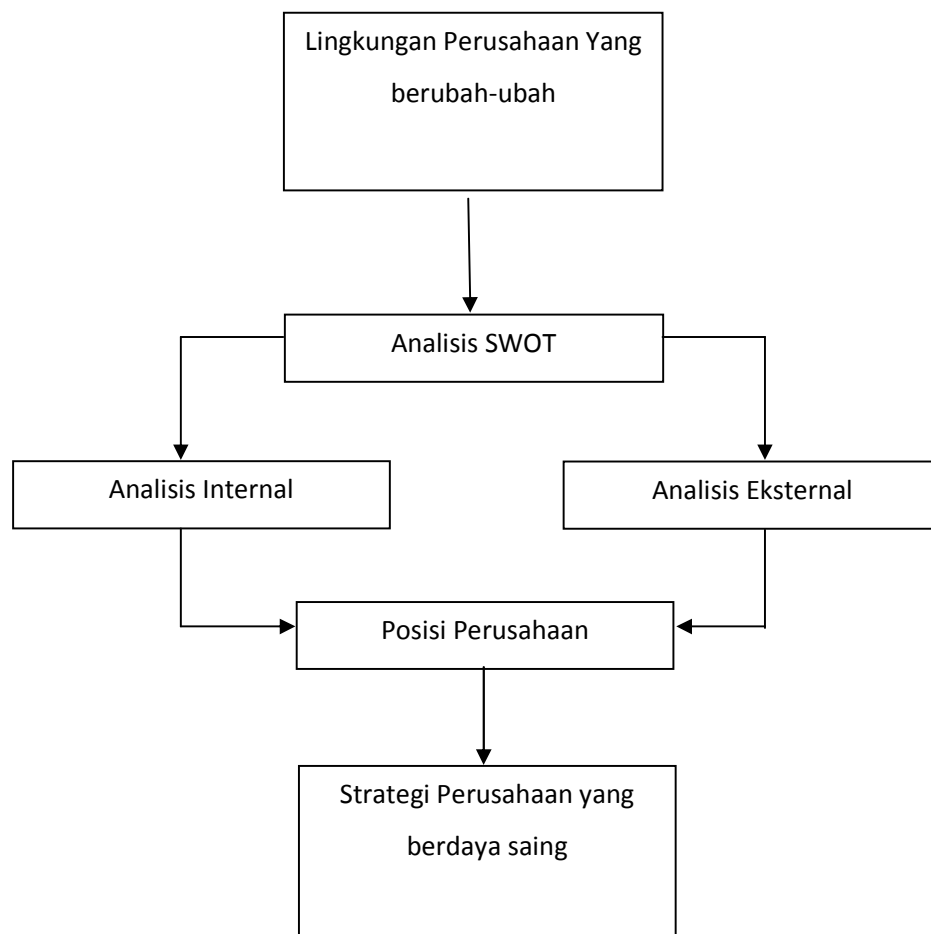
2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Dodoh Rahmat	1997	Analisis dan Penerapan Strategi PT.Jaya Readmix seJawa Tengah dan DIY	PT.Readymix harus mengkaji ulang stratrgi pemasarannya untuk menyesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal, karena lingkungan bisnis beton curah sudah mengalami perubahan, jika tidak melakukan perubahan strategi maka pasar dapat direbut oleh pesaing
Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Tunggul Ardianto	2007	Pengaruh Perubahan Kebijakan Strategi dari ATPM terhadap Jaringan dan Menyusun Kebijakan yang tepat untuk Meningkatkan Kinerja Jaringan pada PT.Limardi Mitra Perkasa	Perusahaan memiliki kemampuan untuk dikembangkan dengan tetap terus memperhatikan kondisi objektifnya.
Rina Madyasari	2008	Analisis SWOT untuk mengetahui Posisi Perusahaan dan Implementasinya terhadap Strategi Bersaing (Studi pada BNI Syariah Kantor Cabang Semarang)	Perusahaan memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan usahanya. Yang diperlukan hanyalah beberapa perbaikan kecil dan motivasi yang cukup untuk merubah cara pandang mengenai bank Syariah.

2.3 KERANGKA PEMIKIRAN

Didunia bisnis di Indonesia timbul begitu banyak persaingan dibidang usaha dan industri. Banyak terjadi perubahan dan ketidakpastian dilingkungan perusahaan. Keadaan ini memaksa perusahaan untuk lebih baik dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing, agar bertahan dalam pusar persaingan masa kini, dengan cara memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan.

Oleh sebab itu perlu bagi perusahaan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunity, and Threat*) dalam menentukan strategi pemasaran. Dimana analisis ini terdiri dari 2 variabel analisis, yaitu analisis faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, dan analisisi eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Analisis yang dilakukan ini memungkinkan perusahaan mengetahui posisi bersaing serta memilih strategi pemasaran yang berdaya saing pula.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. VARIABEL PENELITIAN dan DEFINISI OPERASIONAL

3.1.1 Variabel Penelitian

Penelitian adalah penyaluran hasrat ingin tahu manusia dalam taraf keilmuan (Soeratno dan Lincoln Arsyad, 2008). Penelitian yang dilakukan karena adanya hasrat ingin tahu manusia ini akhirnya akan mendorong pengembangan ilmu. Untuk mempermudah suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian perlu disimplifikasikan ke dalam variabel (Augusty T. Ferdinand, 2006).

Ditinjau dari karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini diklasifikasikan sebagai model penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi yang bertujuan untuk menguji atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan status saat ini dari subjek yang diteliti (Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Tujuan penelitian deskriptif lainnya menurut Supranto (2003), adalah untuk menguraikan tentang sifat-sifat (karakteristik) suatu keadaan (keadaan prasarana, pasar, tingkat kepuasan nasabah bank, penumpang GIA, pembeli di pasar swalayan).

Menurut Indriantoro dan Bambang Supomo (1999) variabel mandiri adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lainnya. Variabel mandiri

dari penelitian ini adalah faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, posisi serta jenis usaha dan implementasinya terhadap strategi perusahaan yang berdaya saing.

3.1.2 Definisi operasional

Definisi masing-masing faktor internal yang didasarkan pada bauran pemasaran yang terdiri dari 7P yaitu *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (tempat), *Promotion* (promosi), *Process* (proses), *Physical Evidence* (bukti fisik) dan *People* (orang-orang):

1. Produk

Produk merupakan bentuk penawaran organisasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2. Harga

Keputusan bauran harga berkenanaan dengan kebijakan stretegi dan taktis, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran dan tingkat diskriminasi harga diantara berbagai kelompok pelanggan

3. Promosi

Bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat produk maupun jasa.

4. Tempat

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap produk atau jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi lokasi fisik.

5. Orang

Bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital. Dalam organisasi jasa, setiap orang memiliki dampak langsung bagi output yang diterima oleh pelanggan. Pengetahuan produk orang-orang yang berperan didalamnya sangat mempengaruhi akan kinerjanya pada konsumen

6. Bukti Nyata

Karakteristik “tak dapat disentuh/dirasakan” menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengkonsumsinya. Ini menyebabkan resiko dipersepsikan konsumen dalam mengambil keputusan pembelian. Bukti fisik ini bisa dalam berbagai bentuk. (contoh: brosur, gedung, dan penampilan karyawan)

7. Proses

Proses produk atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen dengan tingkat kontak pelayanan tinggi. Dalam bisnis jasa operasi terkait erat dan sulit dibedakan dengan tegas.

Sedangkan faktor variabel eksternal yang diperlukan adalah sebagai berikut :

a. Kebijakan pemerintah

Terdapat beberapa isu mengenai peraturan pemerintah yang baru, dimulai mengenai kewajiban penggunaan pertamax pada sepeda motor, dilarangnya penggunaan sepeda motor dijam-jam sibuk, serta kenaikan pajak sepeda motor untuk BBM dan perpanjangan STNK.

b. Persaingan

Persaingan didalam tunggul sakti dibagi menjadi 2 tipe, dimana terdapat persaingan antar merk kompetitor dan persaingan sesama merk beda dealer. Persaingan yang paling kuat adalah pada persaingan sesama merk beda dealer, dimana Tunggul Sakti harus menggunakan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan, karena bukanlah hal yang mudah menjual produk dengan jenis merk, jenis varian dan kualitas yang sama.

c. Ancaman produk pengganti

Akibat dari perkembangan teknologi, terciptalah produk pengganti motor yang disebut sepeda listrik. Walaupun terdapat beberapa kelemahannya, seperti sepeda motor untuk jarak jauh belum bisa dikarenakan daya tempuh listrik aki masih pendek, serta jalan sepeda motor haruslah jalan yang bagus. Tapi jika masalah ini sudah diatasi, sepeda listrik adalah ancaman bagi sepeda motor.

d. Kemampuan perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain

Tunggul Sakti dengan tujuan untuk meningkatkan kemudahan dalam pembayaran serta pemberian asuransi bekerjasama dengan perusahaan lain. Selain itu dilakukan untuk promosi bersama (dapat dilakukan apabila tidak muncul barang sejenis otomotif roda 2). Contoh : gramedia, giant, supermarket, sri ratu, dan kantor pos.

e. Kondisi perekonomian saat ini yang dapat mempengaruhi seperti inflasi, nilai tukar rupiah (yang mempengaruhi harga jual motor), dan daya beli masyarakat.

Variabel yang sudah dijelaskan diatas kemudian diukur melalui penyebaran kuesioner, dimana akan ada dua tipe jenis kuesioner yang akan peneliti sebar. Kuesioner pertama akan peneliti sebar pada pihak manajemen Tunggul Sakti dan yang kedua, akan peneliti sebar pada pelanggan atau konsumen yang pernah melakukan transaksi pembelian motor di Tunggul Sakti atau merasakan pelayanan yang telah diberikan Tunggul Sakti. Hal ini dilakukan guna mengetahui seberapa besar kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan yang akan diukur secara kuantitatif dengan penggunaan skor hasil perhitungan.

Peneliti akan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunity, Threat*) guna mengetahui letak posisi persaingan perusahaan. Dimana untuk mengetahuinya, ada beberapa langkah yang harus peneliti lakukan, yaitu penggunaan analisis faktor internal (SAP) dan analisis faktor eksternal (ETOP). SAP (*Stratetegic Advantage Profile*) merupakan analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan mengukur faktor-faktor internal perusahaan yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut, guna mengetahui kunci sukses internal yang dimilikinya. Sedangkan ETOP (*Environmental Threat and Oppurtunity*) adalah analisis lingkungan luar atau eksternal perusahaan, guna mengetahui ancaman dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

3.2. Penentuan Sampel

Menurut Augusty T. Ferdinand (2006) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Sedangkan sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel.

Sampel penelitian ini terdiri dari pengunjung atau konsumen PT.Tunggul Sakti Motor yaitu pengunjung yang pernah membeli produk atau merasakan pelayanan yang diberikan serta pihak manajemen pemasaran perusahaan.

Kuesioner penelitian ini dibagi menjadi dua tipe dikarenakan jenis data yang dibutuhkan berbeda. Pertama untuk mendapatkan data bobot dan rating dari internal perusahaan, maka peneliti membutuhkan data yang didapat dari perusahaan, dan dalam penentuan bobot serta rating dari eksternal perusahaan maka peneliti membutuhkan data yang didapat dari dalam perusahaan serta rating dari konsumen.

Untuk kuesioner pertama, peneliti membutuhkan sample dari perusahaan, dimana berikut adalah nama serta jabatan dari sampel yang menurut Tunggul Sakti berhak menentukan bobot dan rating internal perusahaan:

1. Bapak Ir. Henry Tanudjaja sebagai General Manager
2. Bapak Herry Gea sebagai Sales Manager
3. Bapak Nur Asif sebagai Team Leader I

4. Bapak Agus Yuniar sebagai Team Leader II
5. Ibu Tri Tunggal Dyah Ayu sebagai Senior Sales Counter

Untuk kuesioner kedua, peneliti telah menentukan responden sebanyak 100 orang. Berdasarkan jumlah rata-rata penjualan Tunggul Sakti, dan berdasarkan Augusty T. Ferdinand (2006) untuk menentukan besarnya sampel penelitian dimana sampel dibagi-bagi dalam beberapa sub sampel, maka minimum 30 untuk kategori sub sampel yang sudah memadai. Karena jumlah populasi secara pasti tidak diketahui, maka pengambilan sample dapat menggunakan teknik *Accidental Sampling*, yaitu orang-orang yang pernah membeli motor honda dan merasakan pelayanan yang diberikan oleh Tunggul Sakti. Pengambilan sampel bagi manajemen Tunggul Sakti menggunakan *Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan cara menentukan target elemen populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya (Sugiyono, 2004).

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dimana peneliti data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data penjualan PT. Tunggul Sakti
- b. Jenis produk, layanan dan fasilitas yang diberikan

c. Data yang diperoleh melalui wawancara pihak Tunggul Sakti. Dimana dengan itu maka peneliti memperoleh data berupa penilaian atas faktor-faktor internal perusahaan dan faktor-faktor eksternal perusahaan yang dinyatakan dalam angka 1 (minimal) sampai 5 (maksimal).

d. Faktor internal perusahaan yang peneliti teliti dengan bauran pemasaran.

e. Faktor ekstern

- Produk

Produk yang dijual Tunggul Sakti adalah motor honda. Motor ini merupakan rakitan Indonesia tapi mesinnya asli dari jepang. Terdapat 3 jenis tipe honda yang dijual di Tunggul Sakti yaitu motor bebek, motor skutik, matik bebek dan motor sport.

- Harga

Harga tiap jenis varian honda menurut ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk) adalah sama setiap dealer honda di Indonesia. Yang membedakan harga tiap dealer adalah berbedanya kebijakan yang berasal dari perusahaan.

- Tempat

Tunggul Sakti terletak di Jalan Majapahit 77, Semarang.

- Promosi

1. ATL (*Above The Line*)

Kegiatan memperkenalkan produk dengan cara tidak berelasi langsung dengan konsumen (penyebaran brosur, membuat spanduk, umbul-umbul, *billboard*)

2. BTL (*Bellow The Line*)

Kegiatan memperkenalkan produk dengan cara relasi langsung dengan konsumen atau berhubungan langsung antara penjual dan konsumen

- pameran

Dilakukan di mall. Perusahaan/ instansi pemerintah/swasta.

- *showroom event*

Dilakukan dengan mengundang konsumen dan calon konsumen, membuat event pada konsumen, dengan syarat hiburan, memberi doorprize, perlakuan khusus.

- *roadshow*

Dilaksanakan dipasar, disekolah, diinstansi (syarat hiburan, sosialisasi seperti safety riding dan test drive produk honda yang baru yang berfungsi untuk mengetahui kelebihan produk.

- *canvassing*

Dilakukan diarea-area umum dengan membawa sarana promosi penjualan (mobil promosi, tanpa hiburan, ditempat umum). Contoh : area industri (saat pergantian shift, jam pulang karyawan.

- *customer retention program* (mempertahankan)

Untuk pembeli yang sudah beli dan memiliki catatan pembayaran baik akan diberi penghargaan khusus atau hadiah agar konsumen loyal terhadap produk.

- Proses

Proses dari konsumen sampai dengan pengantaran barang. Terdapat 2 jenis proses yang hasil akhirnya tetap calon konsumen Tunggal Sakti:

1. Konsumen bisa datang sendiri atau konsumen aktif

Dimana konsumen datang ke tempat dan melakukan pembayaran secara tunai maupun kredit.

2. Konsumen dari luar toko atau penjual aktif

Dimana penjual yang secara aktif menawarkan produk. Dalam pembayarannya jika konsumen melakukan dengan kredit, maka dalam prosesnya, maka konsumen memerlukan persetujuan dari perusahaan *leasing* untuk melakukan kredit, dengan dilakukan survey kelayakan terhadap calon pembeli terlebih dahulu.

- Bukti Nyata

Bukti nyata dari penjualan produk Tunggul Sakti, antara yang ditawarkan dengan yang diberikan pada konsumen, serta bukti nyata mengenai promosi dari Tunggul Sakti.

- Orang

Organisasi pemasaran Tunggul Sakti saat ini terdiri dari 1 Kepala Manajer, 2 Team Leader, 3 Sales counter, serta 20 salesman guna melayani pembeli dan calon pembeli sepeda motor di Semarang sampai dengan daerah pinggiriran. Dimana Tunggul Sakti sebelumnya (sampai dengan Juli 2010) hanya memiliki tenaga kerja sebanyak 6-8 orang. Penelitian dan perubahan yang dilakukan oleh Tunggul Sakti untuk menjangkau konsumen di Semarang.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang didapatkan dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan atau yang telah disimpan oleh perusahaan serta data yang telah ditulis dan

digunakan oleh peneliti lain. Data sekunder yang diperlukan atau digunakan dalam penelitian ini:

- Data penjualan Tunggal Sakti
- Data harga dan spesifikasi produk
- Data serta informasi internal perusahaan

3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat yang dapat dipercaya kebenarannya dan relevan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode :

1. Wawancara

Merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

2. Observasi

Merupakan pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam hal ini, peneliti mengamati secara langsung keadaan perusahaan.

3. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

4. Studi pustaka

Studi pustaka yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan berujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal dan artikel di internet.

3.5. Metode Analisis Data

Untuk menganalisis posisi perusahaan dalam persaingan, metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT yang membandingkan antara faktor ekstern, yaitu peluang, ancaman dan faktor internal yaitu kekuatan, kelemahan (Freddy Rangkuti, 2005).

3.5.1 Metode Analisis Deskriptif Kualitatif

Metode analisis deskriptif kualitatif merupakan cara mengidentifikasi dan menganalisis data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki PT.Tunggul Sakti dalam menentukan posisi persaingan dan jenis usaha guna mengetahui strategi perusahaan yang berdaya saing.

3.5.2 Metode Analisis SAP

Penentuan analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*), perusahaan dapat menempati salah satu posisi persaingan strategik dalam bisnis mereka:

7. Persaingan Unggul (*Dominant*)

Posisi perusahaan ditandai oleh :

- kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan pesaing yang kuat
- kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternative strategic yang cukup luas.

8. Kuat (*Strong*)

Perusahaan ini mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang pasar walaupun pesaing berbuat apa saja yang mereka kehendaki atau bertindak aktif.

9. Aman (*Favourable*)

Pada posisi ini perusahaan memiliki kekuatan tertentu, yang dapat dipakai pada stretegi tertentu dan dapat memperbaiki kondisi diatas rata-rata.

10. Bertahan (*Tenable*)

Perusahaan ditandai dengan cirri-ciri memiliki potensial yang cukup untuk mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha. Kemampuan laba hanya pada tingkat marjinal, akan tetapi peluang memeperbaiki posisi dibawah rata-rata.

11. Lemah (*Weak*)

Posisi ini ditandai dengan hasil dan kinerja yang kurang memuaskan tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi, mempunyai peluang memperbaiki posisi asal dapat mengamati kekuatan untuk mengahadi kelemahan sekarang.

12. Tidak ada harapan (*Avoid*)

Peforma saat ini sama sekali tidak memberikan peluang sama sekali untuk bisa bertahan.

Variabel yang digunakan dalam melakukan analisis SAP:

- Produk

kualitas motor yang dijual, alternatif produk yang dijual, fitur-fitur yang ditawarkan produk.

- Harga

harga yang ditawarkan dan fasilitas alternatif pembayaran yang diberikan, jangka waktu pembayaran dan bunga yang diberikan.

- Tempat

lokasi *dealer*, suasana tempat *dealer* dan ketersediaan lahan parkir yang memadai.

- Promosi

frekuensi promosi, tingkat kesadaran konsumen akan keberadaan *dealer* melalui iklan, efektifitas brosur, spanduk, umbul-umbul dan billboard.

- Proses

proses pelayanan pegawai, proses penjual produk, pengiriman produk sampai ketempat.

- Bukti Nyata

suasana tempat, bukti keberadaan promosi, bukti kualitas baik produk maupun layanan.

- Orang

kualitas pelayanan yang diberikan pegawai keseluruh konsumen dealer hingga ke daerah pinggiran di Semarang.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis SAP:

1. Menentukan variabel internal penentu kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Memberi bobot pada masing-masing variabel
3. Masing-masing variabel diberi rating
4. Bobot dan nilai diberikan pada masing-masing variabel dikalikan memperoleh nilai tertimbang
5. Menjumlahkan nilai tertimbang

3.5.3. Metode Analisis ETOP

Variabel yang diperlukan dalam analisis ini :

1. Pemerintah
dengan kesepakatan dari Tunggul Sakti, variabel pemerintah dianggap nol atau tidak berpengaruh terhadap perusahaan, karena isu-isu kebijakan pemerintah mengenai sepeda motor saat ini belum terealisasi.
2. Persaingan
persaingan antar merk atau kompetitor, persaingan sesama merk beda dealer.
3. Ancaman Produk Pengganti produk pengganti sepeda motor
4. Relasi kerjasama
kerjasama dengan perusahaan *leasing*, kerjasama dengan perusahaan asuransi

5. Kondisi perekonomian saat ini yang dapat mempengaruhi seperti inflasi, nilai tukar rupiah, dan daya beli masyarakat.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penentuan ETOP:

1. Analisis Penentuan peluang lingkungan
 - a. Menentukan EOE (*Environmental Oppurtunity Elements*)
 - b. Menentukan derajat kepentingan EOE
 - c. Mengukur derajat kepentingan atau bobot peluang lingkungan itu sendiri dari skala 1 sampai 5:
 - 1 = tidak penting
 - 2 = kurang penting
 - 3 = cukup penting
 - 4 = penting
 - 5 = sangat penting
 - d. Menentukan rating lingkungan perusahaan
 - e. mengkalikan bobot dan rating masing-masing variabel lingkungan.
 - f. menjumlahkan hasil tertimbanganya
2. Analisis Penentuan Ancaman lingkungan
 - a. Menentukan ETE (*Environmental Threat Elements*)
 - b. Menentukan derajat kepentingan ETE
 - c. Mengukur derajat kepentingan atau bobot ancaman lingkungan itu sendiri dari skala 1 sampai 5:
 - 1 = tidak penting

- 2 = kurang penting
 - 3 = cukup penting
 - 4 = penting
 - 5 = sangat penting
- d. Menentukan rating lingkungan perusahaan
- e. mengkalikan bobot dan rating masing-masing variabel lingkungan.
- f. menjumlahkan hasil tertimbanganya

Dari EOE dan ETE, perusahaan dapat mengetahui posisinya dalam persaingan dengan menggunakan matrix ETOP yang dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 3.1

Tingkat Ancaman atau resiko Gagal

Peluang	Usaha Ideal	Usaha Spekulasi
Sukses	Usaha Dewasa	Usaha Gawat

Sumber : Augusty T.Ferdinand (1995)

USAHA SPEKULATIF

Adalah bisnis yang memiliki peluang sukses yang besar tapi resiko gagalnya sangat tinggi, jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi sebaliknya jika gagal akan berakibat fatal.

USAHA DEWASA

Bisnis yang resiko gagalnya rendah dan mempunyai peluang sukses yang rendah pula, artinya jika perusahaan gagal menjalankan bisnisnya akibatnya tidak fatal dan tidak menderita kerugian yang berarti.

USAHA IDEAL

Bisnis ini memiliki peluang sukses yang tinggi dan resiko gagal yang rendah. Posisi ini sangat menguntungkan perusahaan.

USAHA GAWAT

Dalam bisnis ini resiko gagalnya tinggi dan tidak punya peluang untuk sukses. Posisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

3.5.4 Metode Analisis SWOT

Penentuan Strategi Pemasaran berdasarkan analisis SWOT :

Keterangan:

I : Invest

D : Divest

C : Consolidate

Tabel 3.2
Matrix Analisis SWOT

SAP \ ETOP	Bisnis Ideal	Usaha Dewasa	Usaha Spekulatif	Usaha Gawat
Posisi Dominan	I	I	I	I
Posisi Kuat	I	I	I	C
Posisi Aman	I	I	C	D
Posisi Bertahan	I	C	D	D
Posisi Lemah	C	D	D	D
Posisi Tidak Ada Harapan	D	D	D	D

Sumber : Augusty T. Ferdinand (1995)

1. *Invest and Harvest* (Investasi dan Menuai Hasil)

Bila perusahaan mempunyai keunggulan stretegik yang dinyatakan profil keunggulan yang positif. Sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberi peluang yang besar dan baik, maka pilihan strategik yang baik adalah melakukan *invest* kemudian *harvesting* (meningkatkan aliran masuk kas secara jangka pendek, berdasarkan dari proses jangka panjang dalam menginvestasi).

2. *Divest* (Divestasi)

Bila perusahaan tidak punya keunggulan yang menguntungkan sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki sangat riskan, maka pilihan terbaik adalah *divest* atau memikirkan arah bisnis yang dialami saat ini.

3. *Consolidate* (Konsolidasi)

Posisi dimana perusahaan melakukan segala upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan secara struktural kelebihan mereka agar mereka dapat memiliki peluang untuk berpindah ke posisi *Invest*.